

<論文>情報戦略における IT ケイパビリティの醸成

著者	岸 真理子
雑誌名	経営志林
巻	39
号	3
ページ	91-107
発行年	2002-10-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016505

情報戦略における IT ケイパビリティの醸成

岸 眞理子

はじめに

環境の変化が著しい今日、企業の生存や成長における情報技術（IT：Information Technology）への期待はますます高まっている。IT は、企業の情報処理の効率を上げるだけでなく、組織や管理活動そのものの抜本的改革も実現し得るものであるという一般的な理解が容認されている。しかし、同じような IT システムを導入しても、それが企業に成功をもたらす場合もあれば、そうでない場合もある。したがって、IT が企業の競争優位の源泉となり得るかについては、多くの議論が交わされてきた。

IT が企業の生産性や収益性といった組織成果に直接的に貢献するかどうかについては、80年代後半から90年代中頃にかけて、所謂「生産性パラドックス（Productivity Paradox）」を巡る実証的論争が展開されてきた。90年代前半には、企業レベルのデータをもとにした大量かつ長期的な実証研究によって、パラドックスは存在しないという成果が出されたが（Brynjolfsson, 1993; Brynjolfsson & Hitt, 1996）、この分析結果と対極をなす実証研究、すなわちパラドックスは存在するとする研究もあり（Strassmann, 1990, 1997）、未だに議論の一致に達してはいない。しかし、こうした両極にある研究に共通する点として、第1に、両者とも伝統的な生産性・収益性の尺度によって IT のパフォーマンスを測定しても意味がないとしている点、第2に、両者とも IT を直接的・自己完結的に労働・資本ベースの伝統的な生産性を向上させるための独立変数として認識していない点、第3に、両者とも人的・組織的要因との連動をとることによって、その機能が発揮できている点が挙げられる（遠山, 2000）。

IT が人的・組織的要因と連動することで、は

じめてその機能を発揮できるということは、日本において「優れた情報システム」として評価されてきた事例の共通点を検討することからも浮かび上がってくる。例えば、花王、ヤマト運輸、セブンイレブン・ジャパンといった企業の情報システムは、経営情報システムの指導概念が変化しても、常に優れた情報システムとして取り上げられてきた。これらの検討から明らかにされたことは、情報システム化が自己完結的に推進されているわけではなく、人的・組織的要素と連動させて組織変革のなかで展開されているということである。こうした議論から、IT は独立的に扱われるべきものでないことは明らかであろう。

競争戦略論においても、市場ポジショニング・ビューと資源ベース・ビューという二つの大きな流れのなかで、IT それだけでは競争優位の源泉にならないことが、両者に共通して主張されている。80年代に競争戦略論を確立し、現在に至るまで理論の発展に多大な影響を与え続けているポーター（M. E. Porter）は、産業組織論的視点から、市場におけるポジショニングが競争優位を導くとする市場ポジショニング・ビューを提唱している。すなわち、競争優位はコストを最小化するオペレーション効率の向上だけでなく、価値を獲得する戦略的ポジショニングによってこそ達成されると分析する。そして、企業の情報処理技術はオペレーション効率を促進するためのものであり、IT それだけでは持続的競争優位の源泉にならないことを明らかにしている（Porter, 2001）。

90年代に入って、競争優位の源泉を企業の経営資源や能力に求める資源ベース・ビューが台頭しているが、その代表的論者の一人であるバーニー（J. B. Barney）は、競争優位の源泉として内部資源やケイパビリティを取り上げ、これらが価値があつて、希少で、模倣困難で、代替困難で、そ

の調整のための組織形態・編成が整ったとき、持続的競争優位の源泉になるとした。その育成には、自社独自の経験を活用することと、サプライヤー、顧客、従業員との特別な関係を構築することが強調されている (Barney, 1991, 2001)。そして、IT による情報処理活動は標準化による効率化を基本とするので模倣が容易になり、持続的競争優位の源泉にはならないことを明らかにしている。このように、競争戦略論の二つの流れのどちらにおいても、IT そのものでは持続的競争優位の源泉にはならないことが指摘されている。

それでは企業の競争優位や持続的競争優位の源泉といわれているものは何に求められるのか。この源泉は、しばしば、資源あるいはケイパビリティとして総括されるが、これらと IT とはどのような関係にあるのだろうか。以下では先行研究を足掛かりにして、こうした点を明らかにする。

1. 持続的競争優位と IT ケイパビリティ

1. IT ケイパビリティとは

企業の持続的競争優位の源泉として、資源あるいはケイパビリティという概念がしばしば使われる。グラント (R. M. Grant) は、資源とケイパビリティを区別し、資源を有形資源、属人的資源、無形資源に分類した。有形資源とは、資本金と、工場、設備、原材料のストックなどの企業の物的資産を意味する。属人的資源とは、技術的なノウハウと、組織文化、従業員教育、従業員の忠誠心といった知識資産を意味する。そして無形資源には、評判、ブランド、製品品質などがある。これらの資源を調整して何らかの課業や活動を遂行させる能力がケイパビリティとして捉えられる (Grant, 1991)。この分類に基づくと IT ベースの資源は、①物理的な IT インフラストラクチャーを意味する有形資源、② IT スキルをもった技術者や管理者といった人的資源、③知識資産、顧客志向、シナジーといった IT が可能にする無形資源に分類され、IT ケイパビリティは、これら三つの資源の相互作用によって創造されるものとして捉えられる (Bharadwaj, 2000)。

ロス他 (J. G. Ross et al.) は、価値があり模倣困難な企業の IT ケイパビリティとは、①技術

資産、②人的資産、③関係性資産という三つの重要な IT 資産の状況によるとしている (Ross, Beath & Goodhue, 1996)。技術資産は、技術上のプラットフォームとデータベースからなり、システムの統合やコスト効率の良いアプリケーションの実行にとって重要となる。人的資産は、IT によって継続的にビジネス上の問題を解決し、ビジネスの機会を捕える IT スタッフのことを指す。そして関係性資産が価値あるものであるためには、IT とビジネス・ユニットの管理者とが IT の有効な活用のためのリスクと責任を共有しなければならない。こうしたリスクと責任の共有には、信頼、尊重、迅速で有効なコミュニケーション、調整、交渉の能力が必要になるとされる。

同様に、IT と企業業績との関係の調査から、持続的な競争優位を生み出すことは IT 単独では不可能であり、人的資源やビジネス資源と結びつけることではじめて可能になるとして、IT ケイパビリティを①技術資源、②人的資源、③関係性やプロセスの再設計などのビジネス資源という三つの資源の相互作用として捉えるものもある (Powell & Dent-Micallef, 1997)。

これらの研究が挙げる IT ケイパビリティの三つの構成要素には若干の差異があるが、大別すると IT ケイパビリティは、IT それ自体の技術的能力そのものに関する資源、IT を活用する人に関する資源、IT を活用する組織コンテキストに関わる資源にまとめることができる。しかし、人に関する資源と組織コンテキストに関わる資源には関係性や組織文化など分類が難しいものも多い。したがって、資源の明確なカテゴライズは困難な問題である。むしろ、それらの資源が補完しあう全体的特性に注目することによって、持続的競争優位の源泉としてのケイパビリティを認識することが必要になる。

つまり、IT ケイパビリティの一般的理解は、IT 資源それ自体と IT を活用する人的・組織的資源という二つの構成要素が相互補完的に機能することによって顕在化する、他社が模倣できない、組織そのものもっている IT の活用能力、あるいは各資源を調整する能力として捉えることができる。すなわち、いかに優れた資源であろうと、個々の資源レベルでは IT ケイパビリティを認識

しないことが重要である。個々の資源レベルでは、一時的に模倣困難で代替困難であっても、一定の時間を経過すると、その殆どが競争者によって模倣可能となり、代替可能になるからである。以下ではITケイパビリティの二つの構成要素について理解を深める。

2. IT インフラストラクチャー

ITそれ自体の能力は、ITインフラストラクチャーに依存している。すなわちITインフラストラクチャーによって、提供されたITが技術的にどのような能力をもつかが決定される。ITインフラストラクチャーは、コンピュータ技術とコミュニケーション技術、技術的プラットフォームやデータベースから成る(Ross, Beath & Goodhue, 1996)。こうしたITインフラストラクチャーのあり方によって、アクセス可能範囲や提供可能な情報の種類が決定される(Keen, 1991)。

企業のITインフラストラクチャーは、それ自体、SISの時代から競争優位性を獲得するための重要な経営資源であるとされてきた。ITインフラストラクチャーは、たとえばビジネス・プロセスの実行に要する所要時間を短縮し、ビジネス・プロセスの機能横断的な統合を可能にする有力なツールとなっている。また、ITインフラストラクチャーのあり方が、ビジネス・プロセス・プランにおける柔軟性の鍵を握っている(Keen, 1991)。たとえば互換性のないシステムで構成される非統合的ITインフラストラクチャーは、ビジネス上の機会を大幅に制限することになる。その一方で、統合されたITインフラストラクチャーは多くのビジネス機会をもたらすが、その構築には長い時間と莫大な費用がかかる。

上述したようにバーニーによると、資源はそれ自体、価値があり、希少で、競争相手によって模倣が困難で、代替することが不可能な場合にのみ、持続的競争優位の源泉になると考えられている。すなわち、ITシステムは模倣が可能のため、それ自体では競争優位の源泉にならないとされてきた。これに対して、個々の構成要素からシステム全体の価値を決めるのではなく、統合されたシステムのシナジー効果にも注目する必要があること、また、こうしたシステムを構築するには、時間と

努力、経験的学習が不可欠となることが指摘されている(Bharadwaj, 2000)。

資源ベース・ビューに基づいてITインフラストラクチャーを捉えるならば、ITインフラストラクチャーは、重要なアプリケーションを迅速に開発することを可能にし、また、製品・サービスを越えて、場所を越えて情報を共有することを可能にする。その結果、ビジネス全般にわたって共通の取引処理やサプライ・チェーン・マネジメント(SCM)の構築を可能にし、ビジネス・ユニット全体にシナジー効果の機会を生み出すことになるのである。これらはITによる組織の能力を増幅することになる(Reed & DeFillippi, 1990)。しかし、これだけでは一時的な競争優位の源泉になっても、持続的競争優位の実現レベルには達しない。

3. ITを活用する人的・組織的資源

組織の人的資源には、従業員の訓練、経験、関係性、洞察力などがある(Barney, 1991; Grant, 1995)。人的IT資源は、プログラミング、システム分析・設計、新しい技術への理解力といった技術者のITスキルと、情報システムの有効な管理、ユーザーとの調整や相互作用、プロジェクト管理、リーダーシップ・スキルといった管理者のITスキルから成る。優れた人的IT資源をもつ企業は、技術者と管理者とのコミュニケーションや協働を促進し、ITとビジネス・プロセスとを有効に統合したシステム開発を可能にし、将来のビジネス動向を生かして製品やビジネス・プロセスの絶えざる革新を行うことができる(Bharadwaj, 2000)。

これらに加えて、人的IT資源として組織における一般ユーザーのITスキルの重要性も看過することはできない。組織変革へのユーザーの適応可能性は、企業の戦略の実行可能性を決定する要因の一つとなる(Clark, Cavanaugh, Brown & Sambamurthy, 1997)。ITリテラシーや問題発見能力のあるユーザーのコミュニティが、ITシステムを迅速に開発し、配置し、機能させるうえで重要な役割を担っている。

ITスキルを醸成するためには、長期にわたる経験や知識の蓄積を要する。特に管理者のITス

キルはしばしば暗黙的で、時間をかけて培ってきた他者との人間関係に依存しており、その組織に特有のものである。たとえば、技術の変化や新しいシステムを喜んで受け入れるユーザーのコミュニティをつくるには何年もかかるし、その間、管理者は相互の信頼形成や共有された目的へのコミットメントに従事していなければならない。同様に、大規模なソフトウェア開発プロジェクトに必要なアプリケーション開発スキルは、しばしば IT スタッフとの対面的相互作用を促進するチームの存在を前提としている。これらのチームは様々な調整メカニズムを開発し、それは行動による学習や反復を通じて時間の経過とともに完成される。組織のルーティンとは組織内で調整された活動を支配する規則的で予測可能な活動のパターンであり、精緻化された IT 開発のルーティンを開発し、完成した企業は、開発コストも開発時間も十分に削減することができる。しかし、これらはまた時間の経過とともに衰退する (Bharadwaj, 2000)。

資源ベース・ビューに基づくならば、一般には、人的 IT 資源は獲得が困難で模倣するには複雑なので、持続的競争優位の源泉となり得るという分析がなされるかもしれない。しかし、人的資源そのものは、それなりの処遇を条件づければ、外部からの調達が可能であり、まさに模倣・代替可能である。むしろ、これらの人的資源が IT インフラストラクチャーを戦略目的実現に向けて機能するように調整するという、組織そのものがもつ能力あるいは組織そのものがもっている IT 活用能力こそが模倣困難なのである。したがって、実際、競合企業との差異や IT から享受する経済的価値のほとんどは、IT を駆使するビジネス環境における管理能力によるものとして特徴づけられるという分析も、大いに納得のいくところである (Mata, Fuerst & Barney, 1995)。

資源ベース・ビューの主要な貢献は、特に無形の組織的資源の価値を明確に認識させたことである。ノウハウ、企業文化、企業の評判といったいくつかの主要な組織の無形資源は、組織成果に対する重要な要因となる。一般に企業に特有の無形資源は、暗黙的で、特異で、その組織の社会的構造や歴史に深く埋め込まれている。IT の活用がその企業にとって重要な組織的資源とどのように

関わっているかを検討する必要がある。最近の調査では、IT の評価は、顧客サービスの改善、製品の品質の向上、市場への感度の向上、買い手と売り手の調整の改善といった組織的資源の便益に注目する傾向があるとされる (Brynjolfsson & Hitt, 1997)。IT は、人的・組織的資源と相互補完的に機能する場合にだけ競争上の価値を生み出す資源になる。この相互補完的に機能させる目に見えない組織能力、IT 活用能力こそが持続的競争優位の源泉である。

4. 動態的アプローチの必要性

既存の研究から、IT ケイパビリティは、IT そのものの技術的能力だけでなく、IT をめぐる目に見えないコンテキスト要因が相互補完的に機能することによって顕在化する、組織全体に潜んでいる他社が模倣できない IT の活用能力として理解できる。これらの研究は、上述したように、企業の持続的競争優位の源泉として IT ケイパビリティの存在を明らかにしており、IT ケイパビリティを生み出す資源として IT の技術的能力だけでなく、IT をめぐるコンテキスト要因に着目している点は十分に評価できる。

IT ケイパビリティの存在は企業の持続的競争優位の源泉として確かに重要であるが、これまでの研究では、IT ケイパビリティが存在すれば持続的競争優位が実現できるという「あるかないか」という問題に終始し、IT ケイパビリティが存在する場合にはその構成要素を検討するという静態的分析にとどまっているという問題点を指摘することができる。すなわち、既存の研究は、IT を駆使した情報戦略が成功したのか失敗したのかという分析を可能にするものではあるが、なぜ成功したのか、あるいはなぜ失敗したのか、どうすれば IT を活用することで競争戦略上の価値を高めることができるのか、どのようにして IT ケイパビリティを生み出していくのかといった戦略上の重要な分析を欠いている。

したがって、既存の IT ケイパビリティの研究をベースに、情報戦略を策定し実行するには限界があると考えられる。今後、IT ケイパビリティに関する研究を進めていくためには、IT ケイパビリティが予め存在している場合だけでなく、

IT ケイパビリティがIT の活用によって結果として生まれてくる場合も含めて理論化することが必要になると考えられる。すなわち、コンテキストによるIT ケイパビリティの内容の差異を分析し、こうしたIT ケイパビリティをいかにして創出し、蓄積し、利用するかに関して、研究を動態的に展開することが重要となる。

以下では、IT ケイパビリティの特性とその創出プロセスについて、仮説的提言を行うことを試みる。その際、IT ベースのケイパビリティを醸成する最大の鍵をコミュニケーションに求め、IT ベースのコミュニケーション・プロセスに関する研究、電子メディアのリッチネスに関する研究を援用する。特にIT 資源の一部を構成する電子メディアに関する議論に注目して、コンテキストによるIT ケイパビリティの内容の差異と、こうしたIT ケイパビリティがその存在を前提にしくなくてもIT とコンテキスト要因とを相互補完的に機能させることで創出され得るという、その社会的構築の側面を浮かび上がらせることを試みる。

II. IT ベースのコミュニケーション・プロセス

1. コミュニケーション・モデルの展開

コミュニケーションは組織の必要不可欠な基本的要素であり、組織活動の中心的位置を占めている。経営組織論においても古くから多くの議論が展開されてきた。例えば近代組織論の祖であるバーナード (C. I. Barnard) も、組織成立の3要素として、共通目的、協働意欲とともにコミュニケーションを掲げている (Barnard, 1938)。コミュニケーションは企業組織の情動的相互作用の中心を占めるもので、IT ベースのケイパビリティを醸成する最大の鍵はコミュニケーションにあると言える。

伝統的コミュニケーション・モデルでは、コミュニケーションは情報伝達プロセスとして捉えられていた。例えば、代表的な伝統的モデルであるシャノン (C. E. Shannon) とウィーバー (W. Weaver) のモデルは、コミュニケーションのレベルとして、シンタクティックス・レベル (syntactics level)、セマンティックス・レベル (semantics level)、プラグマティックス・レベル

(pragmatics level) という三つを想定していた (Shannon & Weaver, 1949)。第1のシンタクティックス・レベルでは技術的な問題が取り上げられ、コミュニケーションのシンボルが正確に効率よく伝達されるかということに焦点が当てられる。第2のセマンティックス・レベルでは意味の問題が取り上げられ、伝達されたシンボルが送り手の意図した意味を正確に効率よく伝えられるかということに焦点が当てられる。第3のプラグマティックス・レベルでは効果上の問題が取り上げられ、受け手に伝えられた意味が受け手の行動や判断に対して効果的であるか否かに焦点が当てられ、受け手から送り手へのコミュニケーションのフィードバック・ループが強調される。これらの伝統的モデルでは、第1レベルから第3レベルへと徐々に議論が展開されていったが、基本的にコミュニケーションは、送り手中心で単一方向の情報伝達プロセスとして捉えられている。

電子メディアという新しいコミュニケーション技術の出現は、こうした伝統的なモデルに基づいたコミュニケーションの理解を非現実的なものへと変容させた。新しいコミュニケーション技術の主な特徴としては、相互作用性、個別化、非同期性が挙げられる (Rogers, 1986)。

相互作用性とは、すべての新しいコミュニケーション技術が、少なくともある程度の会話的相互作用性をもつことを意味している。コミュニケーションの方向性は単一方向ではなく、個人は単なる反応者から能動的な存在としての役割を担うことになる。こうした新しいコミュニケーション技術は、通常コンピュータを一つのコンポーネントとして含むシステムによって実現されており、コンピュータ技術の活用によって新しいデータを供給するだけでなく、過去のデータとの差異を比較してデータの収集や分析のための方法論を確立することや、すべてのメッセージの対話的記録をメモリーに保存して従来は不可能だった豊かなデータを入手することを可能にする。

個別化とは、新しいコミュニケーション技術が、多数の受け手のなかの特定の個人に対して、特定のメッセージを送ることができることを意味する。個別化は、実際には対面関係ではない環境において、対面個人間コミュニケーションに類似する擬

似的環境を提供する。

非同期性は、新しいコミュニケーション技術が、各個人の都合の良い時点でメッセージを送ったり受けたりする能力を有することを意味している。すなわち、時間の制約からの解放であり、コミュニケーション・プロセスに影響を及ぼす時間の概念を克服してしまう能力をもっていると言える。

新しいコミュニケーション技術を前提とした今日のコミュニケーション・モデルは、送り手から受け手への単方向・単純フィードバック・モデルだけではなく、二人あるいはそれ以上の参画者の間で行われる情報交換の相互収束プロセスに焦点を当てた、相互主体的で連続的な双方向・循環モデルを想定することができる。これは、送り手は受け手としての機能が遂行でき、受け手は送り手の機能が遂行できることによって、送り手と受け手の二分法的論理が有効でない融合化・一体化モデルとも言える。

こうしたコミュニケーション・モデルの展開は、組織におけるコミュニケーションの問題へのアプローチを変化させている。当初は伝統的なモデルのもとで、上司による命令伝達や部下による結果報告などに代表されるように、目的や意図をもった送り手が受け手に対して一義的なメッセージを伝達するという、送り手主体で結果志向的な視点から、主にコミュニケーションの正確性・効率性や目的適合性の問題が取り上げられていた。しかし、送り手と受け手が非分離な主体となる双方向・循環モデルが展開されるにつれ、コミュニケーションは単に情報伝達の側面だけでなく、当事者間の関係性の側面も含む多面的なものとして捉えられるようになっていく。当時者間での連続的な情報交換による相互交渉によって当事者間に関係性のパターンが確立し、この関係性がコンテキストとしてメッセージの内容や意味を規定することになる。すなわちコミュニケーションは、情報交換によって進行する社会的な意味生成のプロセスまで含むものとしてとして議論されるようになってきている (Weick, 1979)。

2. IT ベースのコミュニケーションの特性

新しいコミュニケーション技術を前提としたコミュニケーション・モデルの展開は、IT ベース

のケイパビリティの形成におけるコミュニケーションの重要性を一段と強固なものにしている。

そもそも組織が情報処理を行う根拠は、「不確実性 (uncertainty)」と「多義性 (equivocality)」という二つの概念を用いて説明されてきた (Daft & Lengel, 1986)。組織が情報処理を行う一つの根拠は、従来から組織論で提唱されてきたように不確実性の削減に求めることができる。不確実性は、60年代以降の経営組織論において議論の中核に置かれてきた概念である。その端的な例である情報処理モデルは、組織が必要としている情報量と実際に組織が保持している情報量との差、すなわち情報量の欠如として不確実性を概念化している。情報処理モデルでは、通信理論の影響を受けて、環境からの情報処理負荷である不確実性と組織の情報処理能力との量的適合によって組織の有効性が決定されると説明している (Galbraith, 1973)。組織が情報処理活動を行うもう一つの根拠は多義性を削減することに求められる。組織の情報処理の視点は、多義性という概念によって、組織の解釈や認識、情報の意味を創出するプロセスまで含むものに拡張されていった。多義性とは、ある状況なりメッセージが複数の意味をもつこととして捉えられ、多義性の削減は組織化の基本的な根拠にも据えられている (Weick, 1979)。

不確実性に関する議論では、個人は環境のシグナルを解釈するためのスキーマをもっているが、結果を予測するデータが不足していることが仮定されている。一方、多義性に関する議論では、スキーマの欠如あるいは多様でおそらく矛盾するスキーマの存在が仮定されている。故に、不確実性は情報量の問題を重視し、多義性は相互理解の欠如という問題を重視していると言える。

IT ベースの組織コミュニケーションにおいても、不確実性を削減すると同時に多義性を削減することが必要になる。不確実性を削減するためには、明確に定まった問題の解決に必要な情報を伝達し、交換しなければならない。一方、多義性を削減するためには、解決すべき問題を明確化すること、決定すること、それに向けて合意することが求められる。

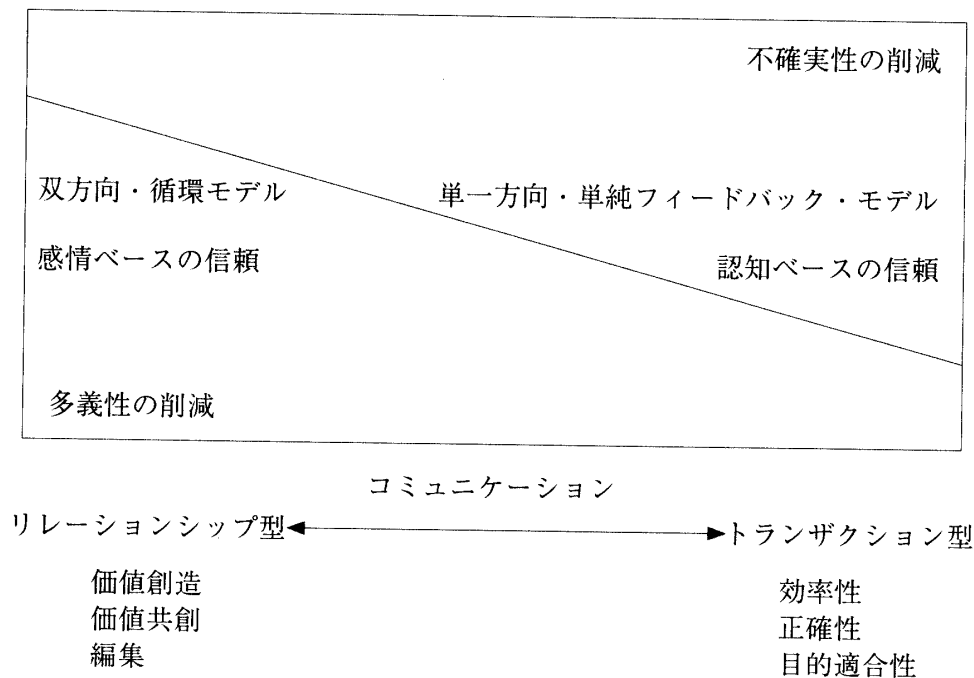
IT が支えるコミュニケーション・プロセスは、トランザクショナルなコミュニケーションとリレー

ションシップ的コミュニケーションに分類される (Benbasat & DeSanctis, 2001)。伝統的に IT が支えるコミュニケーションは、「トランザクション (transaction)」として捉えて評価分析し、あるべき方向を探ってきたと言える。すなわち、1 回限りのトランザクション的発想のもとで、いかに効率的で効果的な情報の伝達や交換を行うかに重点が置かれてきた。トランザクション的コミュニケーションでは、不確実性削減の問題が中心となっている。

しかし、コミュニケーションを「リレーションシップ (relationship)」として捉えることの意味はますます増大している。コミュニケーションの当事者は、しばしば、コミュニケーションの目

的が必ずしも明確でないままに、そして目的を充足する価値基準さえ明確でない状況においてコミュニケーションを開始し、コミュニケーションの過程で目的や価値基準を徐々に明らかにし、最終的にコミュニケーションを意義あるものにしてその目的を実現させている。そこでは、情報交換の経済性ではなく、当事者の社会的コンテキストが重要な役割を果たしており、当事者間で長期的な信頼関係を形成し、意味ある情報交換から満足や価値を創造することが重要になる。まさに前述した相互主体的で連続的なコミュニケーションの双方向・循環モデルが機能しているのである。リレーションシップ的コミュニケーションでは、多義性削減の問題が中心となってくる。

図表 2-1 電子的コミュニケーションの特徴



トランザクション的コミュニケーションでは、スピードや利用率、情報交換のためのコストに重点が置かれるのに対して、リレーションシップ的コミュニケーションでは情報交換の内容や充実度が重要になってくる。トランザクションとしての見地では物理的な距離の克服が重要であるが、リレーションシップの見地では心理的な距離の克服に重点が置かれる。これらは相互に補完的なものであり、コミュニケーション・システムはトランザクションを実行し、リレーションシップを構築するという二つの役割を実行するように設計され

ることが望ましいわけだが、特にリレーションシップ的コミュニケーションの構築に留意する必要がある。

電子ネットワークによる連結には単位間の信頼関係の問題が重要になるが、トランザクション的コミュニケーションとリレーションシップ的コミュニケーションでは、コミュニケーションを支えるものとしてコミュニケーションの当事者間に存在する「信頼 (trust)」のレベルも異なっている (Lewis & Weigert, 1985)。トランザクション的コミュニケーションにおいては「認知ベースの信

頼 (cognition-based trust)」が求められる。これは、個々のトランザクションの実現度に満足するレベルの信頼であり、こうした信頼をもつだけの合理的根拠があるか、責任や能力があるかということと関係している。一方、リレーションシップ的コミュニケーションにおいては、「感情ベースの信頼 (affect-based trust)」が求められる。これは、長期的な評価に基づき、トランザクションを繰り返すなかで期待と実現度に差があってもそれを許容できるようなレベルの信頼である。これはまた、社会的視点に立つものであり、関心、恩義、敬意といった概念と関係している。こうした感情ベースの信頼は認知レベルの信頼をベースに展開されることもあるが、その形成には、当事者間で相互に共鳴したり、共感したり、感動するといった一体感が生まれなければならない。すなわち何らかのクローズドな関係性の成立が必要となる。

トランザクション的コミュニケーションとリレーションシップ的コミュニケーションはどちらも IT をベースにしたコミュニケーションであり、上述したように両者は補完的なものである。しかし、これらのコミュニケーションでは、活用される IT それ自体の能力やコンテキスト要因が異なっているため、形成されるコミュニケーション能力の特性も異なってくる。したがって、コミュニケーション能力を包含する IT ケイパビリティに関しても、コンテキストによる IT ケイパビリティの内容の違いが生まれてくると考えられる。故に、このような視点に立って IT ケイパビリティの分析評価、利用の仕方、そしてその育成を検討することが重要になる。

3. コミュニケーション技術の効果

情報通信技術の進展による新しいコミュニケーション技術は、企業組織に大きな変化を及ぼしている。すなわち、コンピュータによる新しいコミュニケーション技術は仕事のやり方を変化させ、電子メール、電子掲示板、電子会議のような電子メディアは、情報交換において問題となる時間的・空間的制約を解消している。誰もが誰とでも、また一度に多くの人々と、一つのコンピュータ・ネットワーク上で結合することが可能になってきた。

このことは、単に空間と時間の制約を取り除くだけでなく、組織において階層や部門の障壁を取り払い、標準的な作業手順や、組織のルーティン、組織の行動や構造にも大きな変化を引き起こしている (Sproull and Kiesler, 1992)。

コミュニケーション技術の効果に関しては2段階で認識することが必要であるとされる (Sproull and Kiesler, 1992)。コミュニケーション技術の第1段階の効果は、生産性や効率性の向上といった予測可能な技術的效果である。たとえば、電子メールは非同期的であるため、同期的な電話によるコミュニケーションに比べて効率的である。また、電子メールの同報性は、1人にメッセージと送るのと同じように、何人にもメッセージを送ることができるので、対応時間の短縮とコミュニケーションの定式化を招き、効率性を向上する。この効果は予測可能で測定することができる。たとえば、ボイス・メールを導入しようとしている企業は、その効率化の効果を数字で把握するために、この導入によって電話交換手や秘書の person 費をどれだけ節約できるかという経費削減計算や、これらの担当者別に別の仕事を割り当てることが生み出す付加価値分析を行っている。

コミュニケーション技術による第2段階の効果は社会システム上の変化であり、今までと違うことに関心を向け、今までと違う人々と知り合い、今までと違うかたちに関わりあうようになるところから生まれる。これらは、人々の時間の過ごし方、重要と考えるもの、社会的接触、相互依存関係を変化させる。そして、社会的役割の変化は社会的な関係それ自体も変化させる。

新しいコミュニケーション技術に関しては、その可能性として以下の4点に留意しなければならないことも指摘されている。第1は、新しい技術に関しては第2段階の効果を軽視する傾向があること、第2は、その予期せぬ結果は第1段階の効率の効果よりも第2段階の効果から生じること、第3は、こうした第2段階の効果は、人々の行動や考え方が変化してしまった後で、その変化について考え直されるようになったときに現れること、第4に、第2段階の効果はそれ自体、社会や組織から影響を受けたり影響を与えたりしており、これを活用している人間自身も技術の設計と方向性

を作り出すことで第2段階の変化に影響を与えていることである。

第2段階の効果は、コミュニケーション技術とそれを活用する社会との関係に目を向けたものではあるが、基本的に技術を社会の外側から社会に影響を及ぼす独立の力とみなしている。これに対して、近年、技術の社会的構成主義とでも呼ぶべき新しい視点が現れてきた。この視点は、同じ技術でも異なる人々によって異なる仕方で活用され、異なるコンテキストのなかで違った機能を果たすことを重視する。したがって、技術がそのコンテキストでの活用の過程を通じて、どのように再構成されるかを明らかにする必要がある。すなわち、新しい技術の登場と社会化の過程は社会的コンテキストのなかで捉えなおされ、技術の社会的形態が様々な主体や調整プロセスのなかで構成されることになる(吉見, 1996)。

このような視点に立つならば、コミュニケーション技術に関して、どのようなコミュニケーション能力をもつのかだけではなく、どのようにしてコミュニケーション能力をそのコンテキストにおいて形成していくのかということの重要性を認識することができる。したがってITケイパビリティに関しても、ITケイパビリティの存在を問題にする以上に、それがITとコンテキスト要因とを相互補完的に機能させることで創出される側面に着目する必要がある。以下では、特に電子メディアのリッチネスに関する議論に注目して、ITケイパビリティの存在を前提にしながら、ITケイパビリティが社会的に構築されることを浮かび上がらせる。

Ⅲ. 電子メディアとリッチネス

1. メディア固有の能力としてのリッチネス

企業のコミュニケーション・システムに関しては、エレクトロニクス技術の進展と電気通信事業法等の改正によって80年代にニューメディアと称されるメディアが大いにもてはやされて以来、電子メディアを駆使したシステムをどのように活用するかが重要な課題の一つとなっている。メディアは、情報システムのコミュニケーション媒体として、人間やITがもつ相互の情報処理機能に関

連づけている。グローバルなビジネス環境の拡大は、組織間、個人間における有効なコミュニケーションの必要性を加速し、時間的・空間的なコミュニケーションの制約を克服できる電子メールやテレビ会議といった電子メディアの活用が極めて積極的に進められている。電子メディアは、コミュニケーションという、組織において最も重要なプロセスにITを用いているため、その影響は多大であると考えられる。例えば、コンピュータによるコミュニケーションは、メインフレーム・コンピュータ革命よりも、パーソナル・コンピュータ革命よりも、もっと重要な意味をもつことが主張されている(Sproull & Kiesler, 1992)。こうした電子メディアのコミュニケーション能力に関しては様々な議論が存在している。

電子メディアが時空間の制約を克服した情報処理を可能にし、コミュニケーションの効率を飛躍的に向上させたことに異論はないであろう。さらに、前述したリレーションシップ的コミュニケーションの視点にたち、メディアがもつ相互理解を促進する能力を議論するものもある。組織の情報処理活動における多義性削減という問題を、特にコミュニケーション・メディアの能力・属性に着目して説明しようとしたのがメディア・リッチネス(media richness)に関する研究である。以下では、この一連の研究成果を手掛かりにして、特に電子メディアに関して、メディアそのものにリッチネスという固有の能力が存在するという伝統的理解を越えて、コンテキストによってメディア・リッチネスが形成されていく側面を考察する。

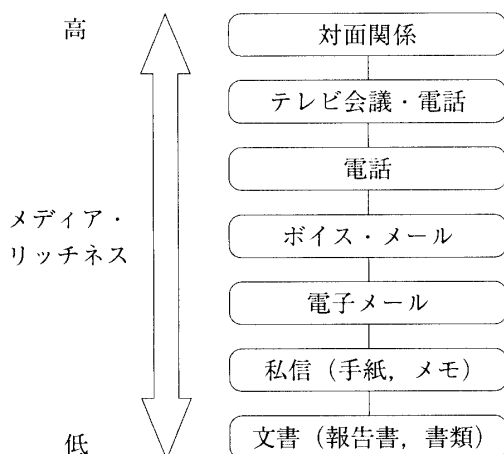
リッチネスとは、コミュニケーションの当事者間で一つの共通した理解に収束するために、理解を変更し、異なった準拠枠を克服し、曖昧な事柄を明確にするメディアの能力・属性であり、具体的には、①迅速なフィードバックの入手可能性、②多様な手掛かりを運ぶ能力、③言語の多様性、④個人的焦点という四つの包括概念として定義されている(Daft & Lengel, 1984)。

この定義に基づくと、伝統的メディアにおいて、リッチネス・レベルが最も高いメディアは対面関係である。次いで、電話、私信、公の文書、数値記録と、順にリッチネスのレベルは低くなる。概して、口頭のメディアは文書メディアより、また

同期的メディアは非同期的メディアより、リッチネスのレベルが高い。伝統的メディアに関しては、リッチネスのレベルについての仮説と実証結果は一致している。

このようにメディア・リッチネスは伝統的メディアを対象にして定義されたものであるが、現実のビジネス・コミュニケーションにおいて電子メディアが普及するにつれ、また、ニューメディアが対面関係や電話といった伝統的なメディアを代替し得ないことが明らかにされるとともに (Kriebel & Strong, 1984; Johansen & Bullen, 1984), 電子メディアのリッチネスが検討されるようになった。たとえば電子メールは、コンピュータ・ネットワークを介したテキスト処理により、迅速な情報交換が可能なメディアである。しかし、非同期的な文書メディアであるため、理論上はリッチネス・レベルの低い、リーンなメディアであることが予測される。したがって、その迅速性を考慮しても、リッチネスの連続体において、電話と文書の間に位置づけられることになる (Trevino, Lengel & Daft, 1987)。同様に、ボイス・メールは生の音声を送ることができるので、電話と電子メールの間に (D'Ambra & Rice, 1994), また、テレビ会議は電話より多くの手掛かりを運ぶことができるので、対面関係と電話との間に位置づけられる (Kydd & Ferry, 1994)。電子メディアを含むメディアの相対的リッチネス・レベルは図表 2-2 に示されている。

図表 2-2 メディアの相対的リッチネス・レベル



対象メディアの多様化が可能であれば、ビジネス・コミュニケーションにおいて現在活用されて

いるすべてのメディアの差異が、メディア・リッチネスという一つの次元で知覚されることになる。これは、日本の上場企業の管理者に対する調査¹の分析結果から確認されている (岸・佐藤・陳, 1995)。分析結果から、単独サービスとして提供される13のメディア、すなわち一対一、会議、雑談、電話、文書、メモ、携帯電話、ポケットベル、ファックス、電子メール、電子会議、テレビ電話、テレビ会議について、メディアの差異の認識構造を表す3次元空間を構成する一つの次元が、フィードバックの迅速性、手掛かりの多様性 (言語の多様性を含む)、パーソナル性を表していること、これはダフト (R. L. Daft) とレンゲル (R. H. Lengel) によって定義されたメディア・リッチネスであることが明らかにされている²。この次元のスコアから、リッチネス・レベルの高いメディアとして一対一、会議、テレビ会議、テレビ電話が、低いメディアとしてポケットベル、ファックス、電子メールなどが挙げられており、この結果は、電子メディアを含むメディアに対するリッチネスの予測と合致している。すなわち管理者は、メディアを区別する際の知覚の次元の一つとして、定義に従ったリッチネスを知覚していることになり、メディア固有の能力・属性としてのリッチネスを確認できたことになる。

これらの試みは、リッチネスをダフトとレンゲルの最初の定義に従って捉えたまま、それぞれの電子メディアのリッチネスを検討するものであるが、電子メディアの特性に注目してリッチネスを定義し直そうとする指摘もある (Markus, 1994)。最初の定義では、リッチネスは、迅速なフィードバックの入手可能性、多様な手掛かりを運ぶ能力、言語の多様性、個人的焦点を統合したメディア能力として定義されており、これに基づくと、たとえば上述したように電子メールは相対的にリッチネス・レベルの低いメディアとして位置づけられることになる。しかし、リッチネスがそもそも情報処理活動における多義性削減に関わるものであるとするならば、伝統的メディアには存在しなかった新しい属性、たとえば同報性、外部記録される記憶、コンピュータ処理可能性といった属性もリッチネスを構成する可能性をもっている。このように構成次元を捉えなおすことで電子メディアのリッ

チネス・レベルは変化する可能性がある。しかし、こうした議論も、メディアに固有の能力としてリッチネスを捉えるというこれまでの視点を継承している。

2. コンテキスト要因とリッチネスの形成

2-1. 個人の選択能力

このようにメディア固有の能力としてリッチネスを捉えて、リッチネス研究は当初、多義性削減という情報処理負荷に適したメディア選択が組織レベルの有効性を確保するために不可欠であることを説明するものであった。しかし、徐々に、コミュニケーション・タスクの多義性とメディア・リッチネスの適合という個人レベルの合理的メディア選択を記述するものとして議論されるようになる (Daft, Lengel & Trevino, 1987; Russ, Daft & Lengel, 1990)。たとえば、管理者は、一般従業員に比べてより多義的なタスクに関わっており、相対的によりリッチネス・レベルの高いメディアを選択する傾向が指摘された。この傾向は、日本企業における階層レベルとメディア・リッチネスに関するアンケート調査³の分析結果からも例証されている。管理者は一般従業員に比べて、リッチネス・レベルの高いメディアをより選択しており、さらに、この傾向は組織の情報化の進展に伴って強くなることから、管理者はリッチなメディアをより選好していると考えられる (岸, 1991, 1992)。米国企業でも、組織メンバーのメディア選択が階層レベルと関係があることが指摘されている (Russ, Daft & Lengel, 1990; Webster & Trevino, 1995)。しかし、メディアを電子メディアまで拡張するならば、これまでの捉え方では説明できない現象も生じてきた。たとえば、リッチネス・レベルが低いとされる電子メールを、多義的な状況下にある管理者が一般従業員よりも相対的に多く活用していることが、予測に反して明らかにされている (Rice & Shook, 1990)。

こうした個人レベルに着目した議論は、組織メンバーがコミュニケーション・タスクに適したメディアを合理的に選択する能力やスキルをもっているかどうかを問い直すものとなった。すなわち、個人に着目することで、その人の能力やスキルの重要性を認識し始めたと言える。たとえば、階層

レベルが同じであっても、有能な管理者のメディア選択能力が、メディアの選択感度やタスクの内容の把握力によって異なってくることは言うまでもない。そこで、有能な管理者がどのようにした合理的な選択能力に長けていることが明らかにされた (Daft, Lengel & Trevino, 1987)。

このようにリッチネスをメディアに固有のものとしたうえで個人の選択能力に注目した一連の研究成果は、電子メディアを対象とすることで、こうした選択能力やスキルが個人の経験のレベルによって変化する、さらにはメディア・リッチネスそのものも個人の経験のレベルによって変化するものであることを認識させるものとなっている。たとえば、電子メディアのメディア・リッチネスは、客観的能力・属性として各メディアに固有のものではなく、個人の経験によって増大される (Carlson & Zumd, 1999)。個人がそのメディアをどのくらい活用したことがあるかというメディアそのものに関する経験、コミュニケーション・パートナーをどのくらい知っているかというコミュニケーション・パートナーに関する経験、扱われているコミュニケーションの内容にどのくらい馴染みがあるかというコミュニケーション・トピックに関する経験、コミュニケーションが行われる場をどのくらい理解しているかという組織コンテキストに関する経験という四つの経験が、個人の知識の形成に重要な役割を果たしている。メディアは、経験によってリッチなものとして把握され、活用されるようになる。

メディアそのものが固有のリッチネスをもつという伝統的な予測とは異なる、経験によるリッチネスの増幅は、ロサンゼルス日系企業に対する電子メールの活用に関する調査⁴の分析結果からも窺うことができる。日本の本社との電子メールによるコミュニケーションにおいて、物理的な距離や時差を前提にした電子メールの活用が極めて重要になるわけだが、電子メールに関する経験を十分に積んでいる場合は、電子メールをフェイス・トゥ・フェイスにも代替できるものとして把握しているのに対して、経験が不十分な場合には感情的な側面や微妙なニュアンスがやりとりできないと考えている傾向が明らかになった。このことから、電子メールに関する経験が電子メールのリッ

チネス・レベルを増幅することの妥当性を指摘できる。

したがって、電子メディアが組織のコミュニケーション活動において有効性を発揮するためには、個人がコミュニケーション・タスクに適したメディアを選択できるという選択能力と関連して、電子メディアに対する経験を積むことが重要な意味をもつ。こうした経験は電子メディアの相対的なリッチネス・レベルを押し上げる効果をもつと考えられるからである。経験はまた、コミュニケーションの学習能力とも関係しており、以下で述べる社会的な要因とも深く関わっている。

2-2. 状況要因・社会的要因

リッチネスがメディアに固定的でないとする見方は、特に電子メディアに関して、メディア選択を取り巻く状況要因や社会的要因といったコンテキスト要因を注目することからも説明できる。個人の合理的選択が可能であるとする立場をとるならば、メディアの選択と知覚は一致することになるが、メディア選択をコンテキスト要因と関連づけるならば、メディア選択がメディア属性の知覚とは必ずしも一致せず、状況要因や、同僚や上司の行動、集団規範やルール、受け手との関係といった社会的要因の影響を受けることは明らである (Fulk & Steinfield, 1990; Markus, 1994)。そしてまた、これらの影響の下でメディア・リッチネスそのものも変化すると考えられる。

状況要因としては、時間的・空間的な制約が挙げられる。たとえば、多義的なタスクに対してフェイス・トゥ・フェイスを最適なメディアとして選択したくても、時間が無い、そこに行けないという理由から電子メディアを活用せざるを得ない場合がある。また、メディアがユニバーサル・アクセス・メディアであるかということ、すなわち、たとえば電子メールをタスクに適したメディアとして選択したくても、相手が実際に日常的なメディアとして活用していなければ実際には選択できないということもある。こうした制約は、それぞれの状況下でのメディア選択に影響を及ぼすことになる。

また、メディアはそれ自体、メッセージとしての意味をもつことができるが、その意味は時間の

経過とともに組織によって社会的に構成されるものであり、あるメディアを選択することのシンボリックな意味は、その組織や文化によって異なっている。たとえば、90年代半ばの電子メールのシンボリックな意味は日米で大きく異なっていた。既に十分に普及の進んでいるアメリカでは電子メールを活用することは非公式な意味合いを含んでいたが、まだ一部にしか普及していなかった日本では技術的革新性を意味していたのである (Markus, 1994; Webster & Trevino, 1995)。組織や文化におけるメディアのシンボリックな意味の相違は、その組織や文化におけるメディア選択に影響を及ぼしている。

このような個人のメディア選択に対する状況的・社会的影響と関連して、メディアのリッチネス・レベルも変化することになる。すなわち、メディア・リッチネスは、コミュニケーションにおけるコンテキストによって創発的に形成されていく。前述したようにリッチネスはコミュニケーションの学習能力とも関係しており、電子メディアを用いるコンテキスト次第では、電子メールのような電子メディアも、多義性の削減を促進するリッチなメディアとして機能する (Lee, 1994)。その理由の一つは、組織が多義性を削減する集合的情報処理は、基本的に二人以上の人の「相互連結行動 (interlocked behavior)」を単位として組み立てられるプロセスで行われるとする多義性削減モデルを応用することによって求められる (Weick, 1979)。このモデルでは、あるプロセスにおけるインプットに知覚される多義性のレベルは、組織メンバー相互の関係性といったコンテキストによってそれぞれ特有なものとされる。したがって、電子メディアによって促進される多義性削減の効果は、組織メンバーが相互に培ってきた関係性に依存することになる。重要なのは個別の変数の実体ではなく、変数間の関係である。

さらに、十分な社会的経験を積むと、メディアの知覚と選択のパターンは組織を超えてかなり似てくることが、メディアの知覚や選択はメディアの実体的な属性にふさわしく収束するとも考えられる (Markus, 1994)。たとえば、ビジネス・コミュニケーションにおける電話というメディアがそうであった。したがって十分に時間が経過すると、

電子メディアについても、リッチネスというメディアの能力が社会的プロセスの収束を反映した固有のものになると解することも可能であろう。

以上の一連の研究成果から、現時点での電子メディアに関する議論では、リッチネスという固有の能力が存在するかどうかを問題にするよりも、そのメディアとコンテキスト要因とを相互補完的に機能させるなかでリッチネスがどのように形成されるかということこそが重要な意味をもつと言える。

IV. IT ケイパビリティと関係性

これまでの議論を踏まえると、IT化の進展に伴って電子メディアの選択・活用が拡大する状況において、リッチネスを電子メディアに固有の客観的能力・属性と捉え、組織におけるコミュニケーション・メディアの選択をコミュニケーション・タスクとメディア・リッチネスとの有効な適合という合理的プロセスとして説明するだけでは十分とは言えない。今日のような状況下での電子メディアの選択は、コンテキスト要因との関連性を重視しなければならない。

前述したようにITケイパビリティとは、ITそれ自体の能力と、ITを活用する人的・組織的資源といったコンテキスト要因とが相互補完的に機能することによって顕在化する、他社が模倣できない組織全体のITの活用能力として捉えられる。メディア・リッチネスに関する研究を辿ることで、電子メディアというITを駆使したコミュニケーション技術に関して、技術そのものがもつ能力とそれを活用する際のコンテキスト要因とを相互補完的に機能させることが、リッチネスを決めるために重要になることを認識した。さらに、電子メディアのコミュニケーション能力としてのリッチネスが、それぞれのメディアに固有の能力としてその存在を前提にしくなくても、メディアの選択や活用を取り巻くコンテキスト要因によって社会的に形成され、そのレベルが変化するものとして捉えられることが明らかになった。

以上から、組織のITケイパビリティは、資源の総和としてではなく、関係性といったコンテキストのなかに埋め込まれた全体的な組織能力であ

り、ITを活用するコンテキストによってその内容が異なること、そうしたコンテキストのなかで結果として醸成されるという側面をもつことの重要性を指摘することができる。

最後にITケイパビリティ創出の具体的な事例として、アスクルとマネックス証券の事例を見てみる。文具・事務用品の通信販売会社アスクルは、他社に先駆けてeコマース事業を実践してきた。アスクルは、取引の経済性という視点からオープンな関係性のもとに、B to B (Business to Business) による商品・サービスの販売というITによるトランザクション的コミュニケーション支援と、「明日来る」の徹底による認知ベースの信頼の形成によって、効率追求型のITケイパビリティを形成することで急成長してきた。

しかし、現在アスクルが最も重視しているビジネス・モデルは、顧客が集う仮想コミュニティの構築であるという。たとえば「アスクルお仕事ネットワーク」は、顧客企業が自社の商品やサービスを他の顧客企業に紹介できるイエローページのようなディレクトリー・サービスであり、顧客企業のコミュニティとして機能している。掲示板「みんなの広場」は、顧客同士とアスクルも含めた3者のネットワーク上でのインタラクションの場であり、顧客との共同開発の場として、オフィスに関わる様々な知恵を交換する場として、オフィスに関する価値創造の場として機能している。さらに、「クリック・アンド・ペーパー」の実現のため、顧客企業の担当者をターゲットにした、コミュニティ・マガジン「ドリーマーズ」による情報提供が行なわれており、Webと誌面の両方で楽しめる企画を展開することで、仮想コミュニティの支援を図っている。アスクルの仮想コミュニティの運営は、顧客企業同士、あるいは顧客企業とアスクルとが共鳴する場であり、オープンな関係のなかにクローズドな世界を構築することで、ITによるリレーションシップ的コミュニケーションを支援し、そのための感情ベースの信頼の構築を形成しようとするものである。ここで形成されるのは、関係性のなかで社会的に形成される共創型ITケイパビリティであるということができる。

そもそもアスクルは、「お客様のために進化する」を経営理念としている。顧客重視の経営はど

の企業でも唱えられているが、アスクルでは明日の取引に直接結びつくような意味での顧客重視を意味してはいない。アスクルの IT サービス責任者自身も、顧客との仮想コミュニティの形成は、顧客の囲い込みやブランド・ロイヤリティの向上などを強く意識したものではないと述べている⁵。その理由は、商業色が強いと感情ベースの信頼が生まれないと考えるところにある。したがって、顧客とのコミュニケーションでも、顧客の同じ視点で、クオリティを維持しつつも日常感覚に根ざしてフレンドリーに、かつ自然体で接することが心がけられている。

一方、オンライン証券のパイオニアであるマネックス証券は、従来の証券会社や競合するオンライン証券会社が顧客ターゲットの基準としている資産の大きさや取引頻度に関係なく、株式投資を始めたいと思っているすべての顧客をターゲットにするという「資本市場の民主化」を追求している。マネックスは、インターネットの強みを生かした B to C (Business to Consumer) による IT のトランザクショナルコミュニケーション支援と、すべての顧客のためにという理念の具体的表明として誰もが使いやすい取引口座を構築することによる認知ベースの信頼の形成によって、効率追求型 IT ケイパビリティを形成し、急成長してきた。

しかし、松本大社長によれば、マネックスは持続的競争優位の源泉を顧客との強い関係性構築にしているという⁶。マネックスでも顧客の声を業務に反映するためにコミュニティの形成に力を入れているが、仮想のものよりも、特にネット上では発言しない「サイレント・コミュニティ」の存在を意識して、社員と顧客が実際に会ってミーティングを行うオリエンテーションの場も重視している。また、顧客からの質問にはすべて回答するだけでなく、トラブルの対応には誠意をもって当たり、良い質問は顧客全員に電子メールで知らせる仕組みをつくっている。こうした顧客中心主義の実践は、顧客とマネックスが相互に共感し、一体感を生むための世界の形成に役立ち、リレーションシップ的コミュニケーションの実現と、認知ベースの信頼から感情ベースの信頼への展開を可能とした共創型 IT ケイパビリティを形成するものであると言える。顧客との強い関

係性は、マネックスに証券業界では珍しい顧客のファン・サイトが存在することからも認識することができよう。

このように顧客との感情ベースの信頼関係をベースにした共創型 IT ケイパビリティの構築を、e コマース事業の先駆者であるアスクルやマネックス証券が推進しようとしていることは示唆に富んでいる。コンテキストによる IT ケイパビリティの内容の差異と、その創出プロセスが変化している動態的側面を確認することができる。

おわりに

電子ネットワーク社会への移行は、企業組織のコミュニケーション活動を大きく変化させている。技術革新は、音声や動画を組み込んだ、より仮想現実的なコミュニケーションを可能にし、組織の構造や行動に多大な影響を及ぼしている。ここでさらに注目すべきことは、技術と組織が織り成す組織のコミュニケーション能力の変容であろう。

本稿では、IT ケイパビリティの特性とその創出プロセスについて、仮説的提言を行うことを試みた。その際、IT ベースのケイパビリティを醸成する最大の鍵をコミュニケーションに求めることで、まず、IT が支えるコミュニケーション・プロセスに関する研究を援用して、IT ケイパビリティに関して、コンテキストによる IT ケイパビリティの内容の違いを考慮に入れて議論を展開することの重要性を確認した。

そして、電子メディアのリッチネスに関する研究を辿ることで、コミュニケーション技術に関して、どのような能力をもつのかということ以上に、どのようにしてその能力をそのコンテキストにおいて形成していくのかといった動態的発想から議論することの重要性を指摘した。電子メディアのリッチネスは、コンテキストによって社会的に構築される側面を強調することができる。すなわち、同じ電子メディアでも異なる人々によって異なる仕方で活用され、異なるコンテキストのなかで違った機能を果たすことになる。こうして電子メディアのリッチネス研究が、リッチネスの動態的分析の重要性を指摘していることは、今後 IT ケイパビリティ研究を進めるうえで重要となる点を浮か

び上がらせている。すなわち、リッチネス研究を援用することでITケイパビリティに関しても、ITケイパビリティの存在を前提としなくても、ITケイパビリティがITとコンテキスト要因とを相互補完的に機能させることで創出されるという社会的構築の側面の重要性を認識することができる。ITケイパビリティを決めるものはITそれ自身の技術的能力だけではない。今後の研究においては、ITケイパビリティはコンテキストの様々な主体や調整プロセスのなかで構築され、様々な機能を果たすこと、IT活用のプロセスを通じて蓄積され、再構築されていくことが考慮されなければならない。

注

- 1 この調査は1994年に、上場企業でコンピュータ・ベースの情報システムを積極的に活用している管理者2,306人を対象に実施された。
- 2 この次元がリッチネスを表していることを確認するために、各メディアのダイレクトなリッチネス・スコアを測定し、これと上述の次元のスコアとの順位相関係数を比較したところ、0.8571という高い値となった（5%水準で有意）。
- 3 この調査は管理者と一般従業員1,500人を対象に行なわれた。
- 4 著者は、1999年に在ロス・アンジェルス日本国総領事館並びに南カリフォルニア日系企業団体（JBA）の協力により、JBAの代表466人を対象に、主に日本の本社との電子メールによるコミュニケーションの調査を行った。
- 5 アスクル株式会社執行役員（情報システムとEC担当）に対する2002年7月に行ったヒアリングによる。
- 6 経営情報学会広報委員会が2002年7月に行った「トップ・インタビュー」による。

参考文献

Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 『経営者の役割』, ダイアモンド社, 1968)。

- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2001), "Is sustained competitive advantage still possible in the new economy? Yes" (岡田正大監訳「リソース・ベースト・ビュー」), 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第26巻, 第5号, 78~87ページ。
- Benbasat, I. & G. DeSanctis (2001), "Communication challenges: A value network perspective," In G. W. Dickson & G. DeSanctis (eds.), *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers* (pp. 144-162), Prentice-Hall (橋立克朗・小畑喜一・池田利明・小岩由美子・山本英一郎訳, 「コミュニケーションの抱える課題ーバリュー・ネットワークの将来展望ー」, 『新リレーションとモデルのためのIT企業戦略とデジタル社会』(139~159ページ), ピアソン・エデュケーション, 2002)。
- Bharadwaj, A. S. (2000), "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation," *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 1, pp. 169-196.
- Brynjolfsson, E. (1993), "The productivity paradox of information technology: Review and assessment," *Communications of the ACM*, Vol. 35, No. 12, pp. 66-67.
- Brynjolfsson, E. & L. Hitt (1996), "Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending," *Management Science*, Vol. 42, No. 4, pp. 541-558.
- Brynjolfsson, E. & L. Hitt (1997), "Breaking boundaries," *Information Week*, Special Issue, September 22, 1997, pp. 34-36.
- Carlson, J. R. & R. W. Zmud (1999), "Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 153-170.
- Clark, C. E., N. C. Cavanaugh, C. V. Brown, & V. Sambamurthy (1997), "Building change-readiness capabilities in the IS organization: Insights from the Bell Atlantic Experience," *MIS Quarterly*, Vol. 21, No. 4, pp. 425-455.

- Daft, R. L. & R. H. Lengel (1984), "Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design," In B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 191-233), JAI Press.
- Daft, R. L. & R. H. Lengel (1986), "Organizational information requirements, media richness and structural design," *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 554-571.
- Daft, R. L., R. H. Lengel & L. K. Trevino (1987), "Message equivocality, media selection and manager performance: Implications for information systems," *MIS Quarterly*, Vol. 11, No. 3, pp. 355-366.
- D'Ambra, J. & R. E. Rice (1994), "Multimethod approaches for the study of computer-mediated communication, equivocality, and media selection," *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 37, No. 4, pp. 231-239.
- Fulk, J. & C. W. Steinfield (1990), "A social influence model of technology use," In J. Fulk & C. W. Steinfield (eds.), *Organizations and Communication Technology* (pp. 117-140), Sage.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organization*, Addison-Wesley (梅津祐良訳, 『横断組織の設計』, ダイアモンド社, 1980).
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage," *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.
- Grant, R. M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc..
- Johansen, R. & C. Bullen (1984), "What to expect from teleconferencing," *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 2, pp. 164-174.
- Keen, P. G. W. (1991), *Shaping the Future: Business Design through Information Technology*, Harvard Business Press.
- 岸真理子 (1991), 「情報の多義性とメディア・リッチネス」, 法政大学経営学会『経営志林』, 第28巻, 第1号, 51~64ページ.
- 岸真理子 (1992), 「コミュニケーション・メディアと組織階層—情報システム化への意義—」, 山川博慶・斉藤毅憲・永林惇編著『現代経営—企業と組織の新しい展望—』(185~208ページ), 白桃書房.
- 岸真理子・佐藤和・陳妙玲 (1995), 「ニューメディアの属性空間とメディア・リッチネス」, 法政大学産業情報センター『グノーシス』, 第4巻, 15~26ページ.
- Kriebel, C. H. & D. M. Strong (1984), "A survey of the MIS and telecommunications activities of major business firms," *MIS Quarterly*, Vol. 8, No. 3, pp. 171-177.
- Kydd, C. T. & D. L. Ferry (1994), "Managerial use of video conferencing," *Information & Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 369-375.
- Lee, A. S. (1994), "Electronic mail as a medium for rich communication: An empirical investigation using hermeneutic interpretation," *MIS Quarterly*, Vol. 18, No. 2, pp. 143-157.
- Lewis, J. D. & A. Weigert (1985), "Trust as a social reality," *Social Forces*, Vol. 63, No. 4, pp. 967-985.
- Markus, M. L. (1994), "Electronic mail as the medium of managerial choice," *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, pp. 502-527.
- Mata, F. J., W. L. Fuerst, & J. B. Barney (1995), "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis," *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 487-505.
- Porter, M. E. (2001), "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 63-90 (藤川佳則監訳, 「戦略の本質は変わらない」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第26巻, 第5号, 52~77ページ, 2001).
- Powell, T. C. & A. Dent-Micallef (1997), "Information technology as competitive advantage: The role of human, business and technology resources," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 375-405.
- Reed, R., & R. J. DeFillippi (1990), "Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.
- Rice, R. E. & D. E. Shook (1990), "Relationship of job categories and organizational levels to use of communication channels, including elec-

- tronic mail: A meta-analysis and extension," *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 2, pp. 195-229.
- Rogers, E. M. (1986), *Communication Technology: The New Media in Society*, The Free Press (安田寿明訳, 『コミュニケーションの科学—マルチメディア社会の基礎理論—』, 共立出版, 1992).
- Ross, J. W., C. M. Beath & D. L. Goodhue (1996), "Develop long-term competitiveness through IT assets," *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 1, pp. 31-45.
- Russ, G. S., R. L. Daft & R. H. Lengel (1990), "Media selection and managerial characteristics in organizational communications," *Management Communication Quarterly*, Vol. 4, No. 2, pp. 151-175.
- Shannon, C. E. & W. Weaver (1949), *A Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press.
- Sproull, L & S. Kiesler (1992), *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*, MIT Press (加藤丈夫訳, 『コネクションズ—電子ネットワークで変わる社会—』, アスキー出版, 1993).
- Strassmann, P. A. (1990), *The Business Value of Computers*, The Information Economics Press (末松千尋訳, 『コンピュータの経営価値』, 日経BP出版センター, 1994).
- Strassman, P. A. (1997), *The Squandered Computer*, The Information Economics Press.
- 遠山暁 (2000), 「情報技術による企業革新」, 池上一志編著『現代の経営革新』(3~32ページ), 中央大学出版局.
- Trevino, L. K., R. H. Lengel & R. L. Daft (1987), "Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective," *Communication Research*, Vol. 14, No. 5, pp. 553-374.
- Webster, J. & L. K. Trevino (1995), "Rational and social theories as complementary explanations of communication media choice: Two policy-capturing studies," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 6, pp. 1544-1572.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley (遠田雄志訳, 『組織化の社会心理学 第2版』, 文眞堂, 1997).
- 吉見俊哉 (1996), 「電子情報化とテクノロジーの政治学」, 井上俊・上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編『メディアと情報の社会学』(7~46ページ), 岩波書店.